

Distanti ma connessi? Lo smart welfare nei servizi socio-educativi ai tempi del Coronavirus

Andrea Petrella

Published: 26 agosto 2020

Distant but connected? Smart Welfare in Socio-educational Services in the Time of COVID-19

In the face of the Coronavirus emergency and subsequent restrictive measures, social and educational services too had to reorganise and deal with the challenges related to social distancing and telework. Therefore, services have elaborated alternative strategies that, thanks to the use of new technologies, allowed the most fragile citizens and families to benefit from support and helping relationships. The article analyses some experiences collected by social workers in the framework of two national programmes (P.I.P.P.I. and Guaranteed Minimum Income) addressed to vulnerable families, and tends to define the paradigm of smart welfare in the fields of social care and to highlight strengths and weaknesses of different local practices. Despite some home-care interventions have been promptly converted into online services, aspects related to the use and accessibility of telecommunications and to the possibility to guarantee adequate care plans seem still to be an open question.

A fronte dell'emergenza Coronavirus e delle successive misure restrittive, anche i servizi sociali ed educativi hanno dovuto riorganizzarsi e affrontare le sfide poste dal distanziamento sociale e dal lavoro a distanza. Pertanto, sono state attivate strategie alternative che, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, hanno permesso alle fasce più fragili della società di beneficiare di sostegni e di mantenere viva la relazione d'aiuto. Analizzando le esperienze degli operatori sociali nell'ambito di due programmi nazionali (P.I.P.P.I. e Reddito di Cittadinanza) rivolti a nuclei familiari in situazione di vulnerabilità, l'articolo intende proporre una possibile definizione di smart welfare applicata ai servizi alla persona e mettere in luce i punti di forza e di debolezza delle differenziate pratiche osservabili sul territorio. Nonostante alcuni interventi educativi siano stati immediatamente convertiti attraverso modalità telematiche, restano molte questioni aperte relative sia all'utilizzo e all'accessibilità delle tecnologie, sia alla possibilità di garantire adeguati percorsi di accompagnamento.

Keywords: Smart Welfare; Social Services; Vulnerability; Coronavirus; Helping Relationships.

Andrea Petrella: Università degli Studi di Padova (Italy)

✉ andrea.petrella@unipd.it

Andrea Petrella, sociologo, è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova dove, all'interno del Laboratorio di ricerca e intervento in educazione familiare, si occupa del programma nazionale P.I.P.P.I. e delle azioni di formazione e ricerca sui Patti per l'inclusione sociale previsti dal Reddito di Cittadinanza. Entrambe le attività sono finanziate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

1. Domande di ricerca e obiettivi

Dall'ufficialità della notizia del primo contagio italiano riconducibile al Coronavirus¹ e dalle successive misure restrittive emanate dal Governo per contenere la diffusione del virus, in particolare i DPCM del 9 marzo 2020 e dell'11 marzo 2020,² il normale svolgimento delle attività sociali ed economiche è stato interrotto. L'imposizione di regole relative al distanziamento fisico ha modificato molte espressioni della vita collettiva, tra queste la sfera lavorativa. A fronte di settori per i quali il ricorso al lavoro a distanza ha permesso senza particolari criticità di non sospendere le attività, vi sono ambiti in cui la riorganizzazione risulta essere più complessa. Per i servizi sociali ed educativi rivolti alle famiglie l'impossibilità di realizzare colloqui, incontri, visite e interventi domiciliari ha rappresentato una sfida di grande portata, di cui ancora se ne stanno comprendendo dimensioni e ricadute, tanto sui cittadini che sul sistema dei servizi stessi.

Per affrontare le limitazioni all'accesso ai servizi e la conseguente riduzione del supporto sociale sono state attivate strategie alternative che, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, hanno permesso alle fasce sociali più vulnerabili di beneficiare di adeguati sostegni e iniziative e, quindi, di mantenere viva la relazione d'aiuto. Il percorso verso quello che nel testo proviamo a definire come *smart welfare*, in seguito anche a una riflessione emersa nel gruppo di ricerca in cui opero (Milani, 2020), non è ovviamente semplice né scontato e l'emergenza Coronavirus ne ha, seppure in maniera improvvisa e drammatica, reso evidente solo una parte. I mutamenti nei servizi sociali, affrontati e osservabili durante la pandemia, sono pertanto al centro del presente articolo, il cui obiettivo è duplice.

In primo luogo, elaborare una possibile definizione di *smart welfare* applicabile ai servizi sociali ed educativi, individuandone peculiarità e concetti-chiave, anche alla luce della sfida rappresentata dall'emergenza sanitaria. In secondo luogo, analizzare i limiti e le potenzialità delle nascenti e differenziate pratiche di *smart welfare* basandosi sull'analisi qualitativa di alcune esperienze condotte nei servizi sociali italiani a partire dall'inizio delle misure restrittive: quali aspetti del lavoro sociale è stato possibile convertire con maggiore immediatezza e quali con maggiori difficoltà? Quali sfide organizzative e sociali l'emergenza Coronavirus ha reso più evidenti per i servizi alla persona in modalità *smart*?

Alla luce delle risposte che i servizi professionali hanno elaborato per fronteggiare la condizione di isolamento vengono proposte alcune chiavi di lettura del fenomeno dello *smart welfare* e avanzate possibili definizioni per chiarirne e circoscriverne il raggio d'azione. Per esemplificare ciò che in tempi di Coronavirus i servizi sociali hanno messo in atto e per provare a rispondere agli interrogativi da cui l'articolo muove si è ritenuto utile restringere il campo d'osservazione ai servizi rivolti a famiglie e bambini in situazione di vulnerabilità³ e agli operatori sociali coinvolti in due programmi nazionali gestiti e supportati finanziariamente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e coordinati scientificamente dal Laboratorio di ricerca e intervento in educazione familiare (Labrief) dell'Università di Padova: il Programma di Intervento per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione (P.I.P.P.I.)⁴ e la misura di contra-

1. Il nome ufficiale con cui l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha indicato la specie del nuovo Coronavirus è SARS-CoV-2, *Severe Acute Respiratory Syndrome* dovuta a un Coronavirus. La malattia è identificata con la sigla COVID-19: Corona Virus Disease. Per ulteriori dettagli (consultato il 10 aprile 2020): [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)
2. Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 9 marzo 2020 estende all'intero territorio nazionale le misure di contenimento del contagio. In particolare vengono sospesi gli assembramenti in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Il DPCM dell'11 marzo 2020 sospende le attività commerciali al dettaglio, i servizi di ristorazione e quelli alla persona. Per ulteriori dettagli (consultato il 10 aprile 2020): <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/11/20A01605/sg>
3. Nelle *Linee di indirizzo nazionali "L'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità"* la vulnerabilità è una «condizione che può riguardare ogni famiglia in specifiche fasi del suo ciclo di vita e che è caratterizzata dalla mancata o debole capacità nel costruire e/o mantenere l'insieme delle condizioni (interne e esterne) che consente un esercizio positivo e autonomo delle funzioni genitoriali» (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2017: 7).
4. Il programma si propone di sperimentare soluzioni alternative all'allontanamento del bambino dalla famiglia d'origine attraverso interventi in grado di attivare processi di *empowerment* per le famiglie e l'attivazione di equipe multidisciplinari. Labrief è responsabile dal 2011 del coordinamento scientifico, monitoraggio, raccolta e analisi dei dati e delle attività formative nell'ambito di P.I.P.P.I. Per approfondimenti e ulteriori informazioni sul programma: Milani, 2017; Milani, 2018; Milani et al., 2015.

sto alla povertà Reddito di Cittadinanza (RdC).⁵ Il bilancio finale è sicuramente incompleto, ma può risultare utile per affrontare il dibattito che verosimilmente si porrà dopo l'emergenza, relativo all'eventuale consolidamento all'interno del sistema dei servizi di modalità *smart* capaci di garantire ai cittadini supporti e interventi coerenti e di qualità.

2. *Smart working* e servizi sociali: verso uno *smart welfare*?

Lo scenario, forse utopistico, immaginato decenni fa e caratterizzato da milioni di lavoratori connessi da casa per svolgere le proprie mansioni (Nilles, 1976; Toffler, 1980; Scarpitti & Zingarelli, 1993; Di Nicola, 1997) è, ad oggi, ancora disatteso in molte strutture pubbliche e private. È evidente che alcune occupazioni non possono essere sconnesse da luoghi specifici o non possono prescindere dalla prossimità tra gli attori coinvolti. Tra queste, le professioni sociali sono, almeno apparentemente, tra le più complesse da rendere "telelaborabili". Tuttavia, dalla fine di febbraio 2020 la pandemia COVID-19 ha spinto le comunità locali e gli operatori sociali verso un orizzonte impensabile fino a poco tempo prima. Pur in ordine sparso e senza uniformità territoriale, i servizi sociali hanno immaginato e realizzato percorsi a distanza con famiglie e cittadini, colloqui telefonici, incontri di equipe e riunioni telematiche. Il lavoro agile sembra essersi prepotentemente imposto anche nella quotidianità degli operatori sociali di tutta Italia e nelle vite di anziani, disabili, adulti, adolescenti, bambini seguiti dai servizi sociali, per i quali è venuto meno il contatto diretto con i professionisti. Lo *smart working* o lavoro agile, infatti, sembra essere in questa fase e per questa tipologia di servizi il paradigma con il quale misurarsi. Secondo Mariano Corso dell'*Osservatorio Smart Working* istituito presso il Politecnico di Milano

lavoro agile significa ripensare il telelavoro in un'ottica intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario, lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio (Corso, 2015: 2).

Il punto cruciale dello *smart working* è la maggiore attenzione prestata alla responsabilizzazione dei singoli lavoratori e al raggiungimento dei risultati a fronte di una maggiore libertà sulle modalità e sugli orari. La prestazione lavorativa è svolta senza una postazione fissa, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, ma non esclusivamente a casa (Chiaro, Prati & Zocca, 2015).

L'emergenza Coronavirus ha indirettamente accelerato l'adozione – in alcuni casi improvvisata, inadeguata, incompleta – di modalità di lavoro agile in tutti i settori, obbligando tanto il privato quanto il pubblico ad affrontare repentinamente questo passaggio.⁶ Anche i servizi sociali e conseguentemente il privato sociale sono stati investiti da questa rivoluzione, ripensando gli interventi e rimodulando i percorsi di accompagnamento. Al momento non sono disponibili dati a livello nazionale né regionale, pertanto risulta complicato quantificare quanto lo *smart working* stia penetrando nel sistema dei servizi, tuttavia come viene illustrato in seguito le esperienze raccolte fin qui nell'ambito di P.I.P.P.I. e del Reddito di Cittadinanza (RdC) sembrano testimoniare un certo dinamismo e una certa tempestività nel fronteggiare la situazione creata in seguito alla pandemia. Le difficoltà, tanto per gli operatori sociali quanto per le famiglie, sono comunque consistenti e gli ostacoli che si riscontrano sono legati sia alla dimensione tecnico-informatica che alle caratteristiche precipue del lavoro sociale. Questi aspetti sono rilevati anche da una recente indagine condotta da IRS (Casartelli & di Ciò, 2020), la quale evidenzia una tempestiva mobilitazione dei servizi sociali, ma anche un'indubbia difficoltà nell'utilizzo delle

5. All'interno della misura RdC sono previsti, per i beneficiari che presentano bisogni complessi e assenti dal mercato del lavoro da più di due anni, un percorso di inclusione sociale da realizzarsi con i servizi sociali del territorio e l'attivazione di sostegni. Dal 2019 Labrief è responsabile delle attività formative, in presenza e a distanza, rivolte ai *case manager* del RdC. Per approfondimenti e ulteriori informazioni sui percorsi di inclusione sociale all'interno del RdC: Milani et al., 2019; Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019; il sito ufficiale (consultato il 10 aprile 2020): <https://www.lavoro.gov.it/redditicittadinanza/Patto-per%20inclusione-sociale/Pagine/default.aspx>
6. Attraverso la Direttiva 2/2020 del 12 marzo 2020 il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha rafforzato ulteriormente il ricorso allo *smart working*, prevedendo che questa diventi la forma organizzativa ordinaria per le pubbliche amministrazioni così da garantire l'erogazione dei servizi essenziali.

nuove tecnologie. Lo stesso tema si ritrova già in Parton (2009) secondo cui le sfide più importanti da cogliere fanno riferimento alla cultura dei professionisti più che agli strumenti in sé. Come è evidente, si tratta di un settore particolarmente delicato, incentrato sul valore della relazione, sulla prossimità, sul supporto (materiale e immateriale), sull'intervento a domicilio o presso strutture: elementi difficili da riproporre e convertire in modalità telematiche.

Riprendendo una riflessione di Paola Milani, l'epidemia in corso pone tanto la comunità scientifica quanto gli operatori davanti a un paradosso: "come essere solidali in solitaria?" (Milani, 2020: 31). Il fatto che sia un virus il motivo per il quale sono sospese molte espressioni della vita sociale e comunitaria ci costringe inevitabilmente a rileggere sotto una luce diversa il lavoro con le famiglie in situazione di vulnerabilità. Oltre a quella del distanziamento fisico con le sue inevitabili conseguenze, non è infatti trascurabile la dimensione della malattia, dell'ospedalizzazione, della morte che il Coronavirus porta con sé e che coinvolge anche questa tipologia di famiglie. Come, quindi, essere solidali in queste condizioni? Come ripensare un lavoro prevalentemente basato sulla relazione e sulla co-costruzione di percorsi di accompagnamento in forme diverse dalla prassi consolidata dei servizi?

Da più parti si sta cercando di rispondere a questi interrogativi e ricondurre esperienze e considerazioni fin qui maturate all'interno del concetto di *smart welfare*, che necessita però di essere definito nella cornice di riferimento dei servizi alla persona. Negli ultimi anni con questo termine si è indicato il *welfare* aziendale, un pacchetto di benefici che l'azienda concede al proprio dipendente per migliorare la sua vita personale nonché il clima interno al contesto di lavoro. L'idea alla base dello *smart welfare* è che l'incremento dei risultati e della produttività passi attraverso il miglioramento del benessere organizzativo e del singolo lavoratore. La possibilità di usufruire del lavoro agile è essa stessa una misura di *smart welfare* che l'azienda può proporre al lavoratore, sempre nell'ottica del miglioramento del suo benessere.

Nell'ambito dei servizi sociali, invece, il termine presuppone un altro punto di partenza e, per certi versi, un ribaltamento della prospettiva. A beneficiare di queste modalità devono necessariamente essere gli operatori e gli "utenti", per i quali gli interventi sono ideati, programmati, realizzati. In questa accezione lo *smart welfare* è quindi definibile come il lavoro tipicamente sociale rivolto alla cittadinanza, solitamente costituito da colloqui, interventi e visite domiciliari, percorsi di accompagnamento, attivazione di sostegni, realizzato attraverso modalità telematiche da attori individuali (singoli professionisti, volontari) e collettivi (enti, associazioni, cooperative). Rientrano nello *smart welfare* anche gli incontri – di coordinamento, programmazione, monitoraggio e verifica – tra professionisti svolti a distanza. Per un operatore lavorare in *smart working* (per quanto sia improprio, in alcune situazioni, definire tale il mero lavorare da casa senza particolari flessibilità orarie o riconfigurazioni organizzative) generando *smart welfare* implica perciò: a) veicolare ove possibile attraverso la tecnologia le dinamiche relazionali tipiche della propria professione, modificando e innovando linguaggio, strumenti, tempi e aspettative; b) differenziare e personalizzare i percorsi e le modalità *smart*, senza cioè trascurare l'importanza di un approccio *tailor-made* (Thompson, 2015; De Mönink, 2017) capace di plasmarsi sulle esigenze e le caratteristiche di ciascuna famiglia; c) acquisire maggiore autonomia e flessibilità nella definizione delle modalità di lavoro, beneficiando di un'organizzazione interna al proprio ente di appartenenza coerente con tale paradigma e in grado di creare contesti improntati su fiducia e responsabilizzazione.

L'emergenza Coronavirus ha di fatto reso necessaria e tempestiva l'applicazione di questo approccio: i professionisti hanno messo in atto strategie *smart* per garantire la continuità dei percorsi di accompagnamento e per assicurare misure di *welfare* locale, come specificato anche dalla Circolare n.1 del 27 marzo 2020 emanata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali:

nell'attuale situazione di emergenza è fondamentale che il Sistema dei Servizi Sociali continui a garantire, ed anzi rafforzi, i servizi che possono contribuire alla migliore applicazione delle direttive del Governo e a mantenere la massima coesione sociale di fronte alla sfida dell'emergenza. È un ruolo che il Sistema dei Servizi Sociali deve svolgere nei confronti di ogni membro della collettività, con particolari attenzioni verso coloro che si trovano, o si vengono a trovare a causa dell'emergenza, in condizione di fragilità.⁷

7. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Circolare n. 1/2020 del 27 marzo 2020. Per il testo completo della Circolare si rimanda al documento ufficiale (consultato il 10 aprile 2020): <https://www.lavoro.gov.it/reddidodicittadinanza/Documents/norme/Documents/Circolare-27-03-2020.pdf>

3. Innovazione, creatività, flessibilità: lo *smart welfare* in tempi di Coronavirus

Provare a definire dentro quali cornici sia praticabile lo *smart welfare* di cui oggi cominciamo a vedere l'inizio è un esercizio complicato e forse prematuro, ma le prime esperienze raccolte e i primi riscontri ricevuti dai servizi sociali tratteggiano già delle possibili linee di sviluppo e approfondimento per il futuro. Paola Milani ha sottolineato come lo *smart welfare* possa e debba essere caratterizzato da "flessibilità, creatività e innovazione" (Milani, 2020: 32), tre dimensioni all'interno delle quali innestare strategie, repertori d'azione e relazioni di cura, sostegno e accoglienza. Queste caratteristiche suggeriscono l'immagine di un sistema dei servizi capace di mettere in campo energie e idee dentro uno spazio completamente diverso.

L'innovazione richiesta dallo *smart welfare* si rende necessaria per adottare soluzioni sia organizzative che tecnologiche adeguate alla sfida, per gli operatori e per le famiglie. Si richiama qui il paradigma delle tecnologie di comunità (Rivoltella, 2017), secondo il quale media e social media possono essere fondamentali per attivare e mantenere connessioni e ricostituire il capitale sociale delle comunità attraverso, anche, azioni di *capacity building*. Ricordiamo, inoltre, la questione relativa alla dotazione di infrastrutture telematiche negli uffici e nelle case degli italiani, oltre a quella più generale che riguarda l'innovazione delle pratiche di lavoro con famiglie e bambini in situazione di vulnerabilità. Rispetto a questa dimensione si registrano già strategie innovative come le piattaforme cooperative *online* che offrono servizi di *welfare*, a cui i cittadini possono accedere con i propri dispositivi digitali, richiedere e prenotare prestazioni a distanza o, dove è possibile, a domicilio.⁸ In altre parole, l'utilizzo delle nuove tecnologie si sta rilevando un valido alleato per supplire, temporaneamente, alla presenza e alla relazione fisica.

La creatività è la caratteristica che molti assistenti sociali, insegnanti, educatori, pedagogisti stanno esprimendo durante il periodo di emergenza Coronavirus, portando virtualmente a casa delle famiglie i servizi educativi, i colloqui, i supporti. Attraverso la presenza telefonica e informatica, fatta di piccole e grandi attenzioni, si garantisce continuità a percorsi iniziati e a relazioni di aiuto, anche informale. Tra le preziose iniziative che alcuni servizi sociali cercano faticosamente di realizzare vi sono, ad esempio, quelle improntate alla vicinanza solidale (Serbati, 2016; Tuggia, 2017), che facilitano la connessione a distanza tra le famiglie e le loro reti di supporto informale. Esempi di creatività provengono, poi, dal privato sociale: educatori domiciliari che ridisegnano il proprio raggio d'azione e, sfruttando videochiamate, email e piattaforme di condivisione, proseguono il proprio lavoro avvicinandosi alle più moderne forme di *smart working* e costruiscono palinsesti di attività costituiti da giochi, laboratori, letture, consigli. Creatività è, anche, quella "valorizzazione dei talenti" a cui si fa menzione nella definizione di lavoro agile. Ideare nuove soluzioni e trovare possibili modi per custodire le relazioni d'aiuto è un'impresa che chiama a raccolta, appunto, i migliori talenti di ciascuno, operatori e famiglie, magari inespressi fino a questo momento.

La terza parola-chiave è flessibilità. La possibilità di rendere elastici gli orari di lavoro, introdurre modalità di presenza virtuale, prevedere lavoro di *back office* da remoto, adottare mezzi di comunicazione, snelli e veloci sono prerequisiti fondamentali per i servizi alla persona che si intendono riconfigurare in chiave *smart*. L'aspetto relativo agli orari appare uno dei più complicati da affrontare, ma occorre necessariamente misurarsi con questo tema sia per tutelare l'operatore sociale che per assicurare alla cittadinanza servizi di *welfare* accessibili, di qualità e continuativi. Un approccio flessibile ai nuovi strumenti di lavoro, invece, può offrire sorprendenti spunti e soluzioni alternative per mantenere le relazioni con le famiglie, sulla scorta di quanto sta accadendo nel mondo della scuola con le iniziative di didattica *online* (Rivoltella, 2020). Attraverso la tecnologia e il suo utilizzo creativo e flessibile si possono infatti aprire scenari interessanti e generativi. La scelta dello strumento, della piattaforma o della modalità da adottare è anch'essa un aspetto sul quale aprire spazi di condivisione e confronto per rendere genitori e bambini coinvolti nelle decisioni e per individuare congiuntamente le migliori opzioni (Schwartz et al., 2014).

8. Rispetto alle piattaforme segnaliamo a titolo esemplificativo i tre portali realizzati dal gruppo cooperativo CGM e da Moving, esperti nel settore del *welfare* aziendale. Si tratta di spazi virtuali che, in collaborazione con le realtà del privato sociale di ciascun territorio, raccolgono e mettono a disposizione i servizi disponibili per famiglie, anziani, bambini, disabili, così da promuoverli e facilitarne la richiesta e la fruizione.

Una flessibilità quindi nelle forme, ma anche e soprattutto nei contenuti. In alcune parti del Paese più che in altre gli operatori sociali si trovano infatti a vivere una doppia complessità: da un lato l'improvvisa interruzione delle frequentazioni tra famiglie e servizi e il conseguente cimentarsi in modalità telematiche *smart* per molti versi inedite (Marzo, 2020); dall'altro la necessità (per alcuni) di rapportarsi con famiglie coinvolte in situazioni dolorose o caratterizzate da lutti legati al virus, convivenze forzate, spazi ristretti, patologie psichiche e violenze domestiche amplificate dalla condizione di isolamento od ostacoli linguistici ancora più insormontabili in assenza di confronti *vis à vis*.

In questi frangenti essere flessibili significa saper adattare la propria professionalità a situazioni nuove e riorganizzarsi tanto sul piano personale (gestione del tempo, individuazione di obiettivi, apprendimento di nuove modalità di interazione con colleghi, famiglie, cittadini) quanto su quello collettivo/aziendale (gestione di equipe, prassi comunicative, processi decisionali, trasparenza).

4. Note sul metodo

Lo *smart welfare* all'interno dei servizi sociali ed educativi, in particolar modo quelli dedicati a famiglie e bambini in situazione di vulnerabilità, è un fenomeno dai contorni ancora indefiniti che però può già fornire delle prime indicazioni rispetto alle sue potenzialità e ai suoi limiti. Le strategie e le considerazioni qui presentate provengono da professionisti dei servizi sociali ed educativi coinvolti a vario titolo nei due programmi nazionali P.I.P.P.I. e RdC, che pongono la partecipazione attiva e paritaria delle famiglie, dei bambini e dei cittadini come condizione di base per co-costruire percorsi di accompagnamento e inclusione sociale.

Nel caso di P.I.P.P.I. famiglie e bambini partecipano a tutte le fasi del progetto educativo attraverso il metodo della valutazione partecipativa e trasformativa (Serbati & Milani, 2013) concordando obiettivi e azioni e prevedendo l'attivazione di dispositivi d'intervento (servizio di educativa domiciliare, gruppi genitori, partenariato scuola-famiglia-servizi, vicinanza solidale) e di equipe multidisciplinari costituite dalle famiglie e dai professionisti di differenti servizi. Nell'ambito del Reddito di Cittadinanza, in caso di bisogni complessi e di assenza dal mercato del lavoro da più di due anni, i beneficiari e i loro nuclei familiari sono indirizzati ai servizi sociali del territorio dove avviano insieme ai *case manager* e, in alcuni casi, a un'equipe multidisciplinare, un percorso di inclusione sociale che prevede diverse fasi (dall'analisi preliminare alla progettazione personalizzata).

Entrambi i programmi, finanziati dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, presuppongono una costante interazione non solo tra servizi e famiglie incluse nei percorsi di accompagnamento, ma anche tra professionisti. Per fronteggiare le diverse forme di negligenza e povertà educativa, economica e sociale P.I.P.P.I. e RdC lavorano, pur con strumenti leggermente differenti, rafforzando le risposte genitoriali ai bisogni di sviluppo dei bambini (Milani, 2018), valorizzando le risorse relazionali e innescando dinamiche di *empowerment* capaci di mettere in circolo i punti di forza di ogni famiglia (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019). È quindi evidente l'importanza che la relazione servizi-famiglia e la co-costruzione di progetti educativi rivestono per i due programmi e, di conseguenza, quanto le misure di distanziamento sociale per il contenimento del virus stiano impattando sull'implementazione di queste misure.

Le testimonianze su cui si fonda la parte empirica di questo articolo sono tratte dalla piattaforma Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) grazie alla quale i professionisti coinvolti nei due programmi possono seguire attività formative e comunicare attraverso forum tematici, funzionali a raccogliere e scambiare buone pratiche, permettere il confronto tra servizi di territori diversi e richiedere approfondimenti conoscitivi. Ad aprile 2020 risultavano iscritti alla piattaforma P.I.P.P.I. 6.082 operatori da tutta Italia (il numero complessivo comprende i professionisti coinvolti nelle attuali sperimentazioni e in quelle concluse) e alla piattaforma RdC 872 *case manager*.

Dopo il DPCM dell'11 marzo 2020 il gruppo di ricerca che coordina l'implementazione dei programmi ha utilizzato questi forum non solo per chiedere agli operatori di condividere le pratiche di *smart welfare* realizzate nei territori, ma anche per sollecitare riflessioni e confronti a partire dalle domande esplicitate in questo articolo: quali criticità e quali aspetti positivi sono emersi nel processo di riorganizzazione degli interventi con le famiglie? Quali sfide professionali, sociali e umane l'emergenza sanitaria ha posto ai servizi?

In risposta a queste sollecitazioni, tra il 9 marzo e il 20 aprile 2020 sono stati raccolti 30 interventi sul forum nazionale di P.I.P.P.I. e 25 sui tre forum di macro-ambito del RdC. I 55 contributi, provenienti da tutto il Paese, rappresentano la base di informazioni su cui è stata costruita l'analisi qualitativa qui presentata. Non sono stati presi in considerazione i contenuti squisitamente tecnici nei quali gli operatori hanno descritto dal punto di vista operativo e pratico le attività svolte con i bambini e con le famiglie; sono state invece privilegiate le riflessioni e le considerazioni sull'operato dei servizi e sulle strategie organizzative adottate.

Le testimonianze, dapprima quelle riferite a P.I.P.P.I. e poi quelle a RdC, sono state analizzate individuando e selezionando temi ricorrenti (la continuità dei dispositivi di intervento, la gestione a distanza degli incontri di equipe, la riorganizzazione delle diverse fasi degli interventi, come l'analisi multidimensionale, la progettazione, il monitoraggio) e mettendone in risalto criticità e potenzialità.

Le misure restrittive e la stretta attualità del tema trattato non hanno consentito di condurre ulteriori rilevazioni né di strutturare percorsi di ricerca attraverso l'utilizzo di altri strumenti. Tuttavia, pur nella consapevolezza di riferirsi a esperienze e considerazioni maturate all'interno di due specifici programmi, i dati raccolti hanno permesso di rilevare alcune tendenze valide per l'intero sistema dei servizi socio-educativi rivolti a famiglie e bambini in situazione di vulnerabilità.

5. Esperienze e voci dai territori

I primi esempi presentati fanno riferimento a P.I.P.P.I. e riguardano, nello specifico, la riorganizzazione del servizio di educativa domiciliare.

In questo periodo difficile che ci vede colpiti nella nostra persona, ma anche e soprattutto nel nostro lavoro, mai come oggi ci stiamo impegnando per poter trovare una soluzione diversa [...]. Oggi il nostro ambito ha deciso di trovare un modo diverso per "far entrare" i nostri educatori presso le famiglie: l'utilizzo della tecnologia. Tutte le nostre famiglie hanno un cellulare che utilizzeranno come mezzo di comunicazione, con telefonate, videochiamate o messaggi. I nostri educatori si sono organizzati facendo delle videochiamate alle famiglie per il monitoraggio degli obiettivi concordati, per supportare i genitori nella gestione dei bambini e aiutarli ad affrontare eventuali problematiche che si presentano. Inoltre stanno facendo dei video *tutorial* per dare degli spunti di lavoro alle famiglie e ai bambini. [...] In alcuni casi il monte ore settimanale, sul singolo bambino, ha subito una variazione rispetto a quello attuato prima dell'emergenza in quanto alcuni di loro non sono in grado di sostenere per lungo tempo l'educativa tramite videochiamata o telefonata. [...] Si stanno realizzando video e immagini con attività ludico-creative per i più piccoli e attività più strutturate per gli adolescenti, seguendo le necessità di ciascuno e gli obiettivi singoli (M. & A., assistenti sociali, Alto Lario e Valli - CO).

Con l'ausilio di comuni *smartphone* e di altri *device* è stato possibile, in questo e in molti altri territori, assicurare la continuità ai dispositivi d'intervento previsti dal programma (servizio di educativa domiciliare, vicinanza solidale, partenariato scuola-famiglia, gruppi genitori). In tutte le iniziative si può rilevare l'azione quasi anticipatrice da parte dei servizi sociali, capaci in un breve lasso di tempo di prevedere le esigenze delle famiglie e progettare possibili soluzioni. Per quanto riguarda la vicinanza solidale, ad esempio, in alcuni territori i supporti informali sono proseguiti sia a distanza che con forme particolari di prossimità.

Dall'avvento dell'epidemia le famiglie di supporto hanno proseguito il loro aiuto alle famiglie in modo telematico. Grazie alle telefonate sono vicini alle famiglie, facendole diventare occasione di confronto, sostegno, momento di sfogo e raccolta delle preoccupazioni. Alcune famiglie solidali, ad esempio, aiutano anche nella quotidianità, portando la spesa (M. & A., assistenti sociali, Alto Lario e Valli - CO).

I gruppi genitori, dispositivo anch'esso fortemente caratterizzato dalla prossimità e dall'interazione *vis à vis*, hanno visto in alcuni ambiti l'attivazione di modalità alternative che hanno permesso a genitori e operatori di rimanere connessi condividendo attività e riflessioni.

Si è sfruttato il gruppo della *chat* creata fin dall'inizio in accordo con tutti i genitori. In questo periodo viene utilizzato come canale di comunicazione, inviando alle famiglie video e cortometraggi che possono condurre genitori e bambini a riflessioni da condividere con il gruppo. Sono stati ripresi e ri-condivisi dei lavori svolti in precedenza, per rinforzarli su quanto già fatto insieme. Inoltre, in questo momento così difficile per tutti, la psicologa si è data disponibile a essere contattata dai genitori per un supporto genitoriale. [...] Si sono create anche delle connessioni virtuali tra bambini e/o genitori di diverse famiglie, che si erano già legati durante i primi gruppi, cercando così di mantenere un contatto (M. & A., assistenti sociali, Alto Lario e Valli - CO).

Il riscontro finora raccolto dalle famiglie è positivo: nelle parole di questa educatrice si coglie l'apprezzamento verso questo tipo di interazioni e di attenzioni.

Devo dire che come educatrice percepisco che queste famiglie, anche se a distanza, hanno accolto con piacere il nostro nuovo modo di sostenerle, non si sentono abbandonate. In tutto ciò si è anche coinvolta la scuola, il vicinato solidale e altre associazioni. In questo momento di isolamento per tutti le nostre famiglie aspettano con ansia di collegarsi con noi (A., educatrice, Ischia - NA).

Oltre agli interventi più tradizionali alcuni ambiti hanno proposto l'attivazione di un servizio di sostegno alla genitorialità grazie alla disponibilità *online* di alcuni psicologi:

c'è chi chiama anche due volte alla settimana e le tematiche affrontate in questi colloqui sono sempre in linea con gli obiettivi dei progetti educativi concordati in precedenza. Quasi tutti hanno accolto questa proposta di sostegno a distanza, nessuno si è spaventato, nemmeno di rivolgersi a operatori non conosciuti. Di solito i genitori richiedono strategie per curare le relazioni familiari, in particolare con i figli. Alcune famiglie che prima di questa emergenza non si erano mai rivolte ai servizi ora interpellano il nostro sostegno psicologico alla genitorialità *online* (D. & L., assistenti sociali, Alatri - FR).

Come ricordato in precedenza, una delle risorse più preziose che caratterizzano lo *smart welfare* è la creatività che gli operatori mettono in campo, scoprendo o riscoprendo proprie competenze, cogliendo le sfide della situazione emergenziale e riconoscendo il proprio determinante ruolo nelle relazioni d'aiuto.

Stiamo cercando di mantenere il monitoraggio delle situazioni in carico telefonicamente, oltre che con il supporto degli educatori, che si stanno un po' reinventando il loro stare insieme alle famiglie. Mai come adesso la creatività personale e professionale penso sia tanto preziosa. Più volte in passato tra colleghe durante discussioni di equipe o supervisioni ci siamo soffermate a pensare che la risorsa principale nel nostro lavoro siamo proprio noi come persone più che le risorse esterne. È troppo spesso questo però lo dimentichiamo, avendo la percezione di non fare abbastanza e di non essere quindi d'aiuto (E., assistente sociale, Genova).

Il rapporto con le nuove tecnologie è un tema altrettanto ricorrente nelle testimonianze dei professionisti, che coinvolge tanto quelli di vecchia data quanto le generazioni più giovani, tutti accomunati dalla necessità di comunicare e non amplificare le distanze con le famiglie: "Anche noi educatori vecchiotti stiamo imparando a usare strumenti finora sconosciuti..., come XX o YY. Ho già fatto delle educative a distanza e ho inviato via mail alle famiglie alcuni materiali riguardanti P.I.P.P.I." (E., educatrice, P.I.P.P.I., Marca Trevigiana - TV).

Lo *smart welfare* presuppone un lavoro a distanza con le famiglie, ma anche tra i professionisti stessi. Garantire continuità a equipe multidisciplinari, riunioni organizzative e programmatiche, percorsi formativi interni e momenti di verifica e monitoraggio con le famiglie appare tuttavia un passaggio ancora complesso da affrontare in un periodo di distanziamento sociale. Per alcuni territori il lavoro da casa dei propri operatori ha rappresentato una brusca interruzione delle interazioni e una sospensione delle occasioni di confronto reciproco tra servizi diversi. Gli incontri di equipe avvengono in maniera

frammentata o con colloqui gestiti dall'assistente sociale con singoli professionisti, non facendo ricorso alle possibilità offerte dalle tecnologie per realizzare incontri collettivi. Vi sono però delle esperienze che vanno in direzione opposta e operatori che esplorano nuove modalità per ricreare virtualmente questi momenti e affrontare le sfide dell'emergenza: "Noi operatori, col supporto dei nostri referenti e del Terzo settore, stiamo approntando un 'tutoraggio' con trenta equipe multidisciplinari e programmando un percorso formativo *smart* per gli educatori domiciliari. Pensiamo che l'incontro tra equipe sarà di confronto, sostegno e stimolo per tutti" (B., assistente sociale, Bussolengo - VR).

Per quanto riguarda gli interventi con i beneficiari del Reddito di Cittadinanza, in molte parti del Paese i servizi sociali preposti ad accogliere i nuclei familiari e ad avviare con loro le fasi di analisi e progettazione hanno interrotto colloqui e incontri. Il DL n. 18 del 17 marzo 2020 e la già citata Circolare n. 1/2020 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali stabiliscono la sospensione dei termini per la convocazione dei beneficiari e la sottoscrizione del Patto per l'inclusione sociale e del Patto per il lavoro, pertanto la scelta appare obbligata. Tuttavia, nella Circolare ministeriale è specificato che

si rimette all'autonomia organizzativa degli enti territoriali la facoltà di assicurare continuità alle attività rivolte ai nuclei beneficiari del reddito di cittadinanza, con particolare riferimento a quelle già avviate in considerazione dei bisogni emersi e dei percorsi già concordati, nonché di attivare particolari sostegni che si rendessero necessari alla luce di specifici bisogni che potrebbero emergere nell'attuale situazione.⁹

Questo chiarimento permette ai servizi di riorganizzarsi per garantire, laddove possibile e sostenibile, una continuità ai percorsi intrapresi. In virtù di queste disposizioni e della richiamata autonomia gestionale dei singoli territori, le esperienze riportate nei forum restituiscono uno scenario complesso e frammentato, in cui le strategie di lavoro *smart* sembrano essere di difficile applicazione e la prosecuzione dei progetti con i beneficiari segue traiettorie differenziate. Le interruzioni, ad esempio, sembrano essere motivate dal fatto che il RdC stia indirizzando ai servizi sociali un consistente numero di persone fino a questo momento non conosciute ai servizi stessi e per le quali sostituire il delicato momento del primo colloquio e dell'analisi preliminare con una telefonata o un'analoga forma a distanza non sembra essere un'opzione sostenibile, né dal punto di vista pratico né da quello professionale.

Ci siamo dovuti interrompere e abbiamo dovuto annullare gli appuntamenti. Ora, da casa, stiamo pensando a un nuovo modo per poter andare avanti. Ho letto di alcune esperienze dove i colleghi effettuano colloqui telefonici. Mi chiedo però se questi colloqui vengano pensati per quei nuclei familiari già conosciuti e quindi abbiano la connotazione di un monitoraggio oppure abbiano altra natura. Nello specifico io e le mie colleghe riteniamo che colloqui di monitoraggio possano essere ben concepiti al telefono ma che non possa essere altrettanto funzionale condurre colloqui telefonici per le analisi preliminari con persone mai viste prima (V., *case manager*, Genova).

In questo momento di stop il nostro ambito ha deciso di proseguire telefonicamente solo con i monitoraggi delle persone già in carico, che sono un numero considerevole. Abbiamo valutato inopportuno effettuare i primi colloqui di valutazione telefonicamente o con video, in quanto non tutti hanno l'accesso a questi dispositivi, e comunque riteniamo importante che il primo incontro sia "di persona", sia per conoscere e vedere l'altro, sia per farci conoscere e instaurare un rapporto che possa essere "di fiducia", o quanto meno di credibilità (C., *case manager*, Seregno - MB).

Le diverse scelte che gli ambiti hanno adottato rispetto alla fase di analisi e progettazione determinano molteplici scenari, accomunati dalla volontà di tanti servizi di trasmettere la propria vicinanza alle famiglie con cui si era iniziato un percorso, ma differenti per quanto riguarda strategie ed esiti. In alcuni casi emergono preoccupazioni relative alla disponibilità o all'utilizzo degli strumenti telematici, confermando ancora una volta la centralità e l'imprescindibilità degli aspetti relazionali. Per quanto riguarda invece gli interventi di sostegno diretto alle famiglie, le testimonianze dei *case manager* tratteggiano

9. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Circolare n. 1/2020 del 27 marzo 2020. Per il testo completo (consultato il 10 aprile 2020): <https://www.lavoro.gov.it/redditicittadinanza/Documenti-norme/Documents/Circolare-27-03-2020.pdf>

una situazione simile a quella riscontrata in P.I.P.P.I., convertendo cioè servizi e supporti tradizionali in forme a distanza, prevalentemente via telefono.

Nella situazione che stiamo vivendo lo *smart welfare* è l'unica soluzione per non interrompere il lavoro svolto finora. Viene a mancare sì quell'aspetto fondamentale della relazione con l'utenza, ma ci permette comunque di sperimentare, fronteggiare l'emergenza con nuovi metodi. In fondo fa in modo che le nostre capacità di resilienza, *problem solving* ed *empowerment* non vengano meno. Nel mio ambito stiamo cercando di rimodulare in funzione *smart* tutti i servizi domiciliari e di integrazione scolastica. Tutto questo per non far sentire sole e abbandonate le famiglie, per far in modo che il legame instaurato non vada perso, ma semplicemente si modifica e si adatta (E., *case manager*, Vico del Gargano - FG).

Dal punto di vista dell'agire professionale abbiamo iniziato il lavoro agile; stiamo provando a organizzare nuove modalità con l'obiettivo di essere presenti con famiglie e bambini. Garantiamo spazi di ascolto telefonico e siamo disponibili anche per mail, valutiamo situazione per situazione. Proviamo a dare all'utenza il messaggio che l'ufficio è aperto anche se in forma ridotta (M., *case manager*, Palermo).

L'inedita e improvvisa condizione di isolamento, caratterizzata dall'impossibilità di frequentare uffici, aule scolastiche o abitazioni, ha generato e fatto emergere strategie innovative e nuovi modi di custodire le relazioni createsi, dando anche nuovi significati al proprio mandato professionale e istituzionale.

In questo momento stiamo facendo colloqui telefonici con le persone, più che altro per capire in che situazione si trovano e facciamo anche informazione rispetto a tutte le iniziative che ogni comune ha messo in atto per fronteggiare l'emergenza [...] Possiamo dire che le persone sono molto contente della nostra telefonata e ogni volta ci ringraziano. Molte delle persone che abbiamo in carico sono adulti fragili e soli, con delle scarse reti sociali, perciò questo periodo di solitudine forzata li rende ancor più vulnerabili (G., Coop. Sociale Atipica, Seregno - MB).

Assicurare continuità alle riunioni di equipe e agli incontri organizzativi, di aggiornamento o verifica, sembra invece determinare situazioni diversificate. La gestione di questi momenti, fondamentali non solo ai fini dei due programmi ma per tutto il lavoro sociale ed educativo, prosegue per alcuni ambiti territoriali in modalità telematica, per garantire la multidimensionalità delle valutazioni e la circolarità delle informazioni.

Abbiamo interrotto l'elaborazione di nuovi patti di inclusione, ma siamo sempre in contatto con i vari operatori che avevano delle progettualità attive, i quali continuano a lavorare anche loro da remoto; questo ci consente di avere diversi punti di vista sulle situazioni. Sempre in videoconferenza facciamo degli incontri di rete tra operatori su specifiche situazioni (G., Coop. Sociale Atipica, Seregno - MB).

Alcuni ambiti, invece, manifestano maggiori difficoltà proprio nell'organizzazione delle equipe e nella creazione di occasioni di confronto collettivo, interrotte o portate avanti in maniera saltuaria e frammentata. Nei forum si riscontrano esperienze in cui è il *case manager* a coordinare gli altri professionisti, ma contattandoli individualmente e facendo venir meno il potenziale delle equipe e la valorizzazione delle differenti prospettive adottate e delle letture condivise.

Abbiamo difficoltà con l'attivazione dell'équipe multidisciplinare, la collaborazione con l'ASL non è ancora sufficiente e di fatto non è stata concretizzata in alcun modo, ma ci sono delle aperture soprattutto dal SerD. Idem per ciò che riguarda la scuola. Il centro per l'impiego sembra essere leggermente più collaborativo, ma si tratta sempre di equilibri molto precari (S., *case manager*, RdC, Cuornè - TO).

6. *Smart welfare* e servizi socio-educativi: un primo possibile bilancio

Consapevoli che le esperienze raccolte nei forum, di cui abbiamo presentato una selezione, facciamo riferimento a un osservatorio limitato e non rappresentino in maniera esaustiva la complessità del nascente fenomeno dello *smart welfare*, presentiamo un primo possibile bilancio e alcune indicazioni che sembrano emergere dalle testimonianze riportate. In particolare, i limiti e le potenzialità che questo approccio ha manifestato sono riscontrabili in sei punti-chiave: I) il cambiamento a livello professionale e organizzativo; II) il valore della relazione; III) la *governance* dei servizi; IV) le disuguaglianze sociali e le vulnerabilità; V) le disuguaglianze territoriali; VI) il ruolo della società civile e della cittadinanza attiva.

- I) Gli scenari ottimistici sul telelavoro degli ultimi tre decenni del secolo scorso ci insegnano che è molto complesso sradicare abitudini e convenzioni nel mondo del lavoro. Per innescare circoli virtuosi di *smart working* e *smart welfare* non è sufficiente il ricorso a un pur adeguato impianto normativo, con incentivi e target da raggiungere. Il cambiamento necessario è raggiungibile anche e soprattutto a livello culturale, di preparazione e formazione professionale. Solamente mettendo in gioco le proprie competenze, decostruendo le proprie *expertise* e ampliando il proprio ruolo professionale, come alcuni operatori sociali hanno dimostrato, sarà possibile intraprendere un percorso condiviso che conduca verso un'efficace alternanza tra lavoro agile e fisso.

Dal punto di vista gestionale, come più volte richiamato, il fenomeno dello *smart working* presuppone elevati livelli di flessibilità e delicati incastri tra esigenze del lavoratore e dell'ente di appartenenza. Nel campo dei servizi sociali questo assunto si traduce nella necessità di innalzare il grado di maturità organizzativa delle pubbliche amministrazioni e di passare dal paradigma del "decido e controllo" a quello del "delego e responsabilizzo", in cui l'operatore sociale viene investito del ruolo di *case manager* anche in termini di gestione della rete virtuale con altri professionisti e adozione di strumenti adeguati a compensare il lavoro in presenza con quello a distanza. Il periodo di isolamento e limitazioni dovuto all'epidemia COVID-19 ha rappresentato uno straordinario *stress test* anche per questo settore, trovatosi a gestire una digitalizzazione forzata: quali e quante strutture sono dotate della cultura organizzativa idonea per affrontare questi cambiamenti? Quanti servizi hanno sviluppato al proprio interno il clima di fiducia necessaria per liberare le potenzialità e la creatività dei propri dipendenti? Il passaggio da un lavoro organizzato in modo convenzionale a uno articolato in reti e interazioni non più *vis à vis* ma a distanza, che presuppone differenti modalità di comunicazione e monitoraggio delle mansioni, comporta un cambio di paradigma tanto nelle organizzazioni quanto nei lavoratori.

- II) Il valore e la centralità della relazione nel lavoro sociale ed educativo vengono ancor più accentuati in un contesto caratterizzato dall'impossibilità di realizzare incontri in presenza. La dinamica relazionale tra professionista e famiglia è il valore aggiunto all'interno di un percorso di accompagnamento (Formenti, 2014) ed è la dimensione probabilmente più complessa da riprodurre a distanza, reinventare attraverso modalità non convenzionali e ridimensionare alla luce delle limitazioni. In particolare, alcune delle testimonianze raccolte sottolineano le difficoltà nell'assicurare adeguate relazioni d'aiuto e di supporto necessarie per affrontare la fase di analisi e valutazione multidimensionale (Serbati & Milani, 2013; Milani, 2018) delle singole situazioni, funzionale a sua volta a co-costruire progetti condivisi realmente rispondenti ai bisogni di sviluppo dei bambini e benessere del nucleo familiare. Occorre tuttavia notare che in questa fase alcune famiglie, e in certi casi soprattutto i bambini, sembrano essere state particolarmente recettive e propositive rispetto alle modalità di interazione e di intervento a distanza, favorendo la continuità relazionale tra percorsi pre e post Coronavirus.

Resta invece da verificare – e i pochi dati al momento a disposizione non permettono ancora di avanzare ipotesi in merito – quanto e come siano proseguiti a distanza i percorsi incentrati sull'*empowerment* delle famiglie e, quindi, sulla fase di individuazione di obiettivi e strategie abilitanti per affrancarsi da situazioni di temporanea o prolungata vulnerabilità, poiché nell'ambito del RdC, in cui questa parte trasformativa coincide con l'elaborazione del Patto per l'inclusione sociale, i progetti con i beneficiari sembrano essersi interrotti.

III) Ci sembra di poter affermare che una coerente e consolidata *governance* dei servizi all'interno di un territorio rappresenti un ottimo prerequisito per poter progettare efficacemente modalità di *smart working* non solo interne ai servizi sociali, ma che riescano a rendere praticabile quell'integrazione socio-sanitaria prospettata da decenni e purtroppo disattesa in molte realtà del nostro Paese (Martelli, 2007; Biondi Dal Monte & Casamassima, 2014). Condividere le stesse modalità organizzative, utilizzare i medesimi strumenti (informatici e non solo), investire nella trasparenza delle procedure, ottimizzare i tempi e le agende di ciascun professionista potrebbero essere delle condizioni di partenza utili per la diffusione del lavoro agile in settori e servizi che non si pensino più isolati e separati gli uni dagli altri. Come è emerso dalle esperienze raccolte, non sempre questo si verifica e in alcuni territori le equipe multidisciplinari continuano a rappresentare un elemento di criticità.

Un chiaro e trasparente sistema di *governance* risulterebbe altresì utile per governare e monitorare le esigenze formative e di aggiornamento degli operatori per facilitare l'adozione di pratiche di *smart welfare*. La riqualificazione professionale, così come il mutamento di paradigma culturale dovrebbero auspicabilmente essere gestite e ricondotte verso modelli di *smart welfare* uniformi almeno a livello regionale – se non nazionale – per evitare di incorrere in iniziative episodiche, frammentate ed esclusivamente dipendenti dalla volontà di singoli professionisti o singoli enti.

IV) Il tema delle disuguaglianze è stato molto dibattuto durante il periodo dell'emergenza Coronavirus. Non riportiamo in questa sede le tante e puntuali osservazioni che sottolineano come il virus agisca da moltiplicatore delle disuguaglianze sociali, rendendo ancora più complesse le condizioni di chi già vive situazioni di fragilità materiale e immateriale. Ciò su cui però vorremmo porre l'accento è il rischio di aumentare, attraverso il ricorso massiccio a mezzi informatici e *device* specifici, il divario digitale parallelamente alle disuguaglianze sociali (Branca & Colombo, 2020; Milani, 2020). Nelle esperienze analizzate è possibile rilevare un'attenzione particolare da parte di alcuni servizi verso le famiglie in cui è più concreto il rischio di riprodurre il "circolo vizioso dello svantaggio sociale" (Commissione europea, 2013) e delle fragilità, tuttavia tanto in P.I.P.P.I. quanto nei percorsi di inclusione sociale del Reddito di Cittadinanza il rischio in questa fase emergenziale è di amplificare ancor più le asimmetrie. Durante il periodo caratterizzato dalle misure restrittive, infatti, le disuguaglianze sembrano essere determinate dall'azione congiunta di due aspetti: da un lato la diversa dotazione tra le famiglie di dispositivi informatici, dall'altro la diversa preparazione tecnica (Casartelli & di Cioè, 2020) e la diversa offerta di sostegni *smart* da parte dei servizi. Dall'incrocio di queste variabili si generano situazioni differenziate che potenzialmente possono aggravare le condizioni di marginalità e vulnerabilità di genitori e bambini, laddove un territorio non riesce a esprimere risposte ai loro bisogni e interrompe i servizi a loro rivolti.

La tipologia delle soluzioni proposte, inoltre, impatta enormemente sulle famiglie più fragili: il ricorso esclusivo a determinati strumenti telematici per comunicare o fornire loro un supporto può riprodurre le disuguaglianze sociali oltre a segnare un divario ancora più marcato tra fasce della popolazione più e meno vulnerabili. A tal proposito è utile ricordare le testimonianze degli operatori coinvolti in P.I.P.P.I. che hanno rilevato le difficoltà di alcuni nuclei nel mostrarsi in videochiamate o nel confidare di non avere i dispositivi adeguati a sostenere comunicazioni di questo tipo.

V) Le disuguaglianze sociali sono interpretabili anche dal punto di vista territoriale. La prima e più ovvia considerazione che occorre fare è che possono e potranno beneficiare dello *smart working* e dello *smart welfare* rispettivamente quei lavoratori e quelle famiglie che vivono in territori pronti, in termini infrastrutturali e organizzativi, a implementare queste modalità di lavoro. L'attenzione è quindi da porre su quelle aree del Paese in cui a criticità di carattere economico, lavorativo, sociale si sommano difficoltà a dotare le pubbliche amministrazioni di adeguati strumenti per il lavoro agile, con ulteriori impatti negativi per genitori e bambini in situazione di vulnerabilità. Se è vero che

la strategia prioritaria per combattere le disuguaglianze sociali e le loro pervasive e molteplici conseguenze individuali e sociali sulla società del nostro tempo si realizza mi-

gliorando la vita quotidiana dei bambini attraverso politiche e pratiche che riguardano soprattutto: la genitorialità, la qualità dei servizi educativi e scolastici, [...] gli interventi di contrasto alla povertà infantile (Milani, 2018: 61),

è altrettanto vero che il contesto politico, territoriale e geografico in cui le famiglie vivono e i servizi operano è decisivo per fornire loro le risposte di cui necessitano. Ciò è percepito con ancora maggiore incisività in periodi di sospensione delle normali attività e nel passaggio a modalità telematiche, diffuse e accessibili in modi molto differenziati sul territorio, con livelli ancora diseguali tra aree urbane ed extra urbane, rurali e industriali, centri e periferie. I territori più discriminati sono quelli delle aree cosiddette interne (De Rossi, 2018) o montane con problemi di connettività digitale (Lo Presti, 2017; Mariotti & Di Matteo, 2020) e caratterizzati da “disuguaglianze economiche e sociali, esclusione da fondamentali servizi di ‘cittadinanza’ quali trasporti, istruzione e servizi, senza scordare le più impalpabili disuguaglianze di riconoscimento” (Barbera & Parisi, 2018: 308).

In una recente intervista l'ex ministro per la coesione territoriale Fabrizio Barca ha ribadito le disparità di trattamento tra cittadini urbani ed extraurbani, lanciando l'allarme per la popolazione delle aree interne italiane ai tempi del Coronavirus:

Queste persone oggi sono praticamente tagliate fuori a causa del ritardo terribile delle autorità centrali nel dotare questo pezzo di paese di un'infrastruttura digitale all'altezza. In situazioni di questo tipo, ancor più che nell'ordinarietà, si pagano tutti gli errori fatti [...]. È bene tenerlo a mente: non dipende dal fato, dipende da politiche sbagliate e dal mancato rinnovamento della pubblica amministrazione (Ricci, 2020).

Il processo per ridurre le disuguaglianze d'accesso ai servizi sul piano infrastrutturale, culturale e sociale, è ancora lungo e passa anche da questi snodi, ma il cambiamento di paradigma a cui stiamo assistendo è avviato e difficile da arrestare: l'emergenza sanitaria ha sollevato criticità del sistema che saranno ineludibili nelle agende politiche future.

- VI) Oltre ai servizi sociali e al privato sociale sono molteplici gli attori collettivi informali che concorrono al benessere delle famiglie più vulnerabili, anche in periodi di isolamento sociale.

L'emergenza ha spinto ampie parti della società civile e del Terzo settore a mettersi in gioco per rispondere in tempi rapidissimi a bisogni di portata drammatica, in una condizione di rischio, facendo riemergere la forza vitale di organizzazioni e di persone che si spingono oltre i limiti per il bene comune. È una testimonianza di presenza nelle comunità di enorme importanza (Granata, 2020: 59).

Il supporto sociale informale (Folgheraiter, 2011; Spilsbury & Korbin, 2013), definibile come l'aiuto che può derivare a una persona o a una famiglia da parte di altre persone o all'interno di relazioni e attività della quotidianità slegate da contesti istituzionali, non sembra essersi interrotto, anzi in alcune sue espressioni è incrementato e ha saputo integrarsi ai sostegni forniti dai servizi professionali, come riportato nei forum dei due programmi. La società civile, da sempre caratterizzata dalla tempestività con cui, rispetto ai tempi più lunghi delle amministrazioni, risponde a sollecitazioni e bisogni delle comunità locali, si è dimostrata anche in questa occasione una imprescindibile risorsa per le fasce della popolazione non raggiunte o non raggiungibili dai servizi istituzionali. All'interno di questa categoria più generale ci preme tuttavia sottolineare la rilevanza, confermata anche da alcuni operatori di P.I.P.P.I. e del RdC, di due diverse tipologie: la vicinanza solidale e la cittadinanza attiva. La prima “rappresenta una forma di solidarietà tra famiglie che ha come finalità quella di sostenere un nucleo familiare attraverso la solidarietà di un altro nucleo o di singole persone in una logica di affiancamento e di condivisione delle risorse e delle opportunità” (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2017: 71). Nel quadro delle strategie di *smart welfare* emergenti un ruolo fondamentale è quindi quello svolto da queste figure di supporto che, anch'esse a distanza e ripensando la propria funzione, riescono a trasmettere quel calore relazionale e quella presenza che nei servizi sociali non sempre si può garantire.

La seconda tipologia si differenzia dalla prima in quanto ha caratteristiche leggermente più strutturate e può ricomprendere tutte quelle realtà che esprimono “una molteplicità di autonome forme organizzative e azioni collettive volte a implementare diritti, curare beni comuni e/o sostenere l'autonomia di soggetti in condizioni di debolezza attraverso l'esercizio di poteri e responsabilità nel *policy making*” (Moro, 2013: 28). La cittadinanza attiva, e quindi associazioni, gruppi di volontariato e comitati locali, ha saputo interpretare tempestivamente i cambiamenti in corso e ha dimostrato una spiccata capacità di reagire e trovare strategie utili per aiutare servizi e famiglie ad affrontare la condizione di isolamento. Alcuni professionisti hanno riportato di essere venuti a conoscenza in questo frangente dell'esistenza di alcune realtà associative del territorio mentre altri hanno riscontrato un rinnovato protagonismo, facilitato dall'utilizzo delle nuove tecnologie, da parte di gruppi che prima dell'emergenza Coronavirus non erano attivi o non rivolgevano il proprio impegno verso le categorie sociali più fragili. Lo *smart welfare* è costituito anche da queste risorse e, laddove necessario, dalla capacità dei servizi professionali di connetterle con le famiglie vulnerabili.

7. Considerazioni conclusive

È evidente che, nonostante una certa retorica, lo *smart working* nei servizi sociali italiani, per ragioni intrinseche alla natura stessa di questo tipo di professioni basate sulla relazione, sia oggi in una fase iniziale e si trovi davanti a sé pagine bianche da riempire seguendo – anche – le indicazioni faticosamente costruite durante l'emergenza sanitaria. Lo *smart welfare*, per come abbiamo provato a definirlo e a esemplificarlo, non può entrare a regime in un periodo così breve ed emergenziale, non può rappresentare la soluzione a tutti i problemi di natura organizzativa dei servizi, né può ovviamente soppiantare il valore e il calore delle relazioni d'aiuto in presenza. Tuttavia, possiamo affermare che quanto stiamo iniziando a vedere sul fronte dei servizi è molto più di un incoraggiante segnale. La mobilitazione e l'impegno di tanti professionisti socio-educativi per assicurare a famiglie e bambini continuità ai progetti educativi, di sostegno genitoriale, di inclusione sociale in una fase così critica rappresentano una solida base per impostare in maniera più uniforme e rigorosa delle modalità di lavoro agile che nel prossimo futuro non dipendano unicamente o prevalentemente dall'iniziativa isolata di alcuni operatori e che vadano nella direzione indicata dall'Agenda 2030¹⁰. Di qui la duplice necessità di dotare il sistema dei servizi di politiche efficaci e all'altezza delle sfide che la tecnologia e lo *smart working* pongono e di adottare un cambiamento di paradigma interno a ciascuna organizzazione per raccogliere tali sfide e liberare il potenziale creativo, innovativo e flessibile dei professionisti.

La diffusione su scala mondiale del virus, inoltre, rende comuni ad altri contesti le problematiche qui descritte. Sarà pertanto ancora più ineludibile un confronto transnazionale e uno scambio di pratiche tra amministratori, operatori sociali, famiglie e comunità scientifiche per comprendere come lo *smart welfare* sia stato declinato in ciascun Paese e in che misura abbia fornito risposte efficaci e puntuali alle esigenze delle fasce più vulnerabili della società.

Il tema delle disuguaglianze sociali e territoriali, accentuate dall'epidemia COVID-19 e dalle conseguenti misure restrittive, è anch'esso globalizzato. L'esposizione al rischio di contrarre la patologia può, almeno apparentemente, avere un carattere universale, ma l'impatto indiretto dell'emergenza sanitaria, rappresentato da isolamento, distanziamento fisico, sospensione di molti servizi, può manifestarsi in forme molto differenziate e, appunto, disuguali. Come sosteneva Ulrich Beck, “le possibilità e le capacità di rapportarsi a situazioni di rischio, di evitarle o compensarle sono probabilmente distribuite in maniera diseguale all'interno della stratificazione economica e culturale: chi dispone di adeguate risorse di lungo periodo può tentare di evitare dei rischi” (Beck, 2000: 46). La “società del rischio” prospettata dal sociologo tedesco e caratterizzata dall'asimmetrica distribuzione dei rischi all'interno delle classi sociali si è nuovamente palesata con nettezza al diffondersi del virus. Le fasce di popolazione più vulnerabili sono quelle più esposte ai rischi di natura sociale, educativa, economica e sanitaria amplificati dall'epidemia e sono quelle per le quali l'interruzione di un percorso di accompagnamento, un sostegno o una relazione d'aiuto può rappresentare un'ulteriore fragilizzazione. Per questi motivi, e per interrompere il circolo

10. <https://unric.org/it/agenda-2030/> (consultato il 24 aprile 2020).

vizioso dello svantaggio sociale, lo *smart welfare* che alcuni servizi sociali hanno cercato di garantire, pur differenziato e frammentato da territorio a territorio, ricopre un ruolo fondamentale per i cittadini e in particolare per i bambini.

Nella fase che seguirà quella emergenziale, in cui professionisti, tecnici e *policy-maker* saranno coinvolti per ricostruire una nuova quotidianità, sarà quindi utile prestare attenzione ad alcuni nodi cruciali che l'epidemia ha portato a galla e che le esperienze degli operatori sociali qui presentate e analizzate sembrano confermare. Le evidenti criticità nel passare da un paradigma all'altro ci suggeriscono inoltre che i cambiamenti nelle modalità lavorative sono lunghi e complessi da affrontare, ancor più se a trasformarsi in *smart* è un settore delicato e sfaccettato come quello dei servizi alla persona.

Riferimenti bibliografici

- Barbera, F. & Parisi, T. (2018). Gli innovatori sociali e le aree del margine. In A. De Rossi (a cura di), *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donzelli.
- Beck, U. (2000). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci.
- Biondi Dal Monte, F. & Casamassima, V. (2014). Le Regioni e i servizi sociali a tredici anni dalla riforma del Titolo V. *Le Regioni*, 5/6, 1065–1109. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1443/79329>
- Branca, P. & Colombo, F. (2020). I problemi di questa società che problemi sono e di chi? *Animazione sociale*, 334, 70–75.
- Casartelli, A. & di Cìo, F. (2020). Il Servizio sociale nell'emergenza Coronavirus. *Welforum.it*, 16 aprile 2020. <https://welforum.it/il-servizio-sociale-nellemergenza-coronavirus/>
- Chiaro, G., Prati, G. & Zocca, M. (2015). *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*. *Sociologia del lavoro*, 138, 69–87. <https://doi.org/10.3280/sl2015-138005>
- Commissione europea (2013). Raccomandazione della commissione del 20 febbraio 2013 “Investire nell'infanzia per spezzare il circolo vizioso dello svantaggio sociale” (2013/112/UE). *Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea*, L, 59/5.
- Corso, M. (2015). Lo Smart Working Journey. *Harvard Business Review Italia*. Allegato al n. 9, 2–3.
- De Mönning, H. (2017). *The Social Workers' Toolbox: Sustainable Multimethod Social Work*. London: Routledge.
- De Rossi, A. (a cura di). (2018). *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donzelli.
- Di Nicola, P. (a cura di). (1997). *Il manuale del telelavoro*. Roma: Seam.
- Folgheraiter, F. (2011). *Fondamenti di metodologia relazionale. La logica sociale dell'aiuto*. Trento: Erickson.

- Formenti, L. (a cura di). (2014). *Sguardi di famiglia. Tra ricerca pedagogica e pratiche educative*. Milano: Guerini e Associati.
- Granata, S. (2020). Cooperare. *Vita*, 4, 58–59.
- Lo Presti, V. (2017). Positive thinking e sviluppo locale: quali approcci per la promozione dell'innovazione nelle aree interne. *Sociologia e ricerca sociale*, 112, 138–155. <https://doi.org/10.3280/sr2017-112007>
- Mariotti, I. & Di Matteo, D. (2020). Coworking in emergenza Covid-19: quali effetti per le aree periferiche? *EyesReg Giornale di scienze regionali*, 10, 2.
- Martelli, A. (2007). Verso una nuova governance locale delle politiche sociali? *Autonomie locali e servizi sociali*, 1, 97–108. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/24563>
- Marzo, P. (2020). Una circolare può cambiare il servizio sociale? *Animazione sociale*, 334, 34–39.
- Milani, P. (2017). Il Programma P.I.P.P.I.: un'innovazione scientifica e sociale come risposta alla vulnerabilità delle famiglie. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 12(2), 9–24. <https://doi.org/10.13128/RIEF-22390>
- Milani, P. (2018). *Educazione e famiglie. Ricerche e nuove pratiche per la genitorialità*. Roma: Carocci.
- Milani, P. (2020). È nato un nuovo smart welfare? *Animazione sociale*, 334, 31–34.
- Milani, P., Ius, M., Serbati, S., Zanon, O., Di Masi, D. & Tuggia, M. (2015). *Il Quaderno di P.I.P.P.I. Teorie, Metodi e strumenti per l'implementazione del programma*. Padova: Becco Giallo.
- Milani, P., Petrella, A. & Colombini, S. (2019). L'intervento con le famiglie beneficiarie del RdC. Un modello culturale, metodologico e formativo. *Welforum.it*, 20 dicembre 2019. <https://welforum.it/un-modello-culturale-metodologico-e-formativo-allintervento-con-le-famiglie-vulnerabili-beneficiarie-del-rdc/>
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2017). *Linee di Indirizzo nazionali "L'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità"*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019). *Linee Guida. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Moro, G. (2013). *Cittadinanza attiva e qualità della democrazia*. Roma: Carocci.
- Nilles, J.M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. New York: John Wiley & Sons.
- Parton, N. (2009). Challenges to practice and knowledge in child welfare social work: from the "social" to the "informational"? *Children and Youth Services Review*, 31(7), 714–721.
- Ricci, F. (2020). Serve un vaccino per la disuguaglianza. Intervista a Fabrizio Barca. *Rassegna sindacale*, 23 marzo 2020. <https://www.rassegna.it/articoli/serve-un-vaccino-per-la-disuguaglianza>
- Rivoltella, P.C. (2017). *Tecnologie di comunità*. Brescia: Scholé.
- Rivoltella, P.C. (2020). L'astrazione e la verità. *Essere a scuola*, numero speciale marzo 2020, 1–3.
- Scarpitti, G. & Zingarelli, D. (a cura di). (1993). *Il telelavoro: teorie e applicazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Schwartz, S.E.O. et al. (2014). Mentoring in the digital age: Social media use in adult-youth relationships. *Children and Youth Services Review*, 47(3), 205–213.

- Serbati, S. (2016). Il supporto sociale informale: esperienze e prospettive in P.I.P.P.I. – Programma di Intervento Per Prevenire l'Istituzionalizzazione. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 11(2), 95–116. <https://doi.org/10.13128/RIEF-19524>
- Serbati, S. & Milani, P. (2013). *La tutela dei bambini. Teorie e strumenti di intervento con le famiglie vulnerabili*. Roma: Carocci.
- Spilsbury, J.C. & Korbin, J.E. (2013). Social networks and informal social support in protecting children from abuse and neglect: Community ties and supports promote children's safety. *Child Abuse and Neglect*, 37, 8–16.
- Thompson, N. (2015). *Understanding Social Work. Preparing for Practice*. London: Palgrave.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Tuggia, M. (2017). La vicinanza solidale. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 12(2), 77–93. <https://doi.org/10.13128/RIEF-22394>